

KIEZEN OF KABELLEN?

RAPPORT VAN HET UITGEVOERDE
EVALUATIEONDERZOEK VAN DE SAMENWERKING
TUSSEN DE GEMEENTEN BEEMSTER, GRAFT-DE
RIJP, SCHERMER EN ZEEVANG

Utrecht, 31 mei 2006

Drs. M.E. Hulshof

B.J.P. Kokx

Drs. B.C. Lont

KIEZEN OF KABELLEN?
RAPPORT VAN HET UITGEVOERDE
EVALUATIEONDERZOEK VAN DE SAMENWERKING
TUSSEN DE GEMEENTEN BEEMSTER, GRAFT-DE
RIJP, SCHERMER EN ZEEVANG

INHOUD

Blz.

1.	INLEIDING.....	I
1.1	AANLEIDING.....	I
1.2	VRAAGSTELLING	2
1.3	ONDERZOEKSOPZET	2
1.4	LEESWIJZER	2
2.	BESCHRIJVING PILOT	3
2.1	DOELSTELLING PILOT	3
2.2	ORGANISATIE PILOT	4
2.3	VERLOOP VAN DE SAMENWERKING IN KORT BESTEK.....	5
3.	SAMENWERKINGSVERBANDEN.....	9
3.1	SOCIALE ZAKEN.....	9
3.2	PERSONEELSZAKEN	10
3.3	INFORMATIE EN AUTOMATISERING (I&A)	11
3.4	BWT + - BUITEN BEHEER.....	11
3.5	LAND VAN LEEGHWATER.....	13
3.6	AANGENAAM	13
3.7	OVERIGE PROJECTEN	14
3.8	TOT SLOT	14
4.	FAAL EN SLAAGFACTOREN IN DE SAMENWERKING	15
4.1	INLEIDING.....	15
4.2	INTERNE AANSTURING VAN DE PILOT	15
4.3	EXTERNE FACTOREN: HET REGIONAAL PERSPECTIEF	19
4.4	CONCLUSIE.....	21

5.	AANBEVELINGEN VOOR HET VERVOLG.....	22
5.1	ZO NIET DOOR GAAN!	22
5.2	WAT DAN WEL?	22
5.3	DE EERSTE STAP NA KENNISNEMING VAN DIT EVALUATIERAPPORT	25

Bijlage(n):

1. Lijst van geïnterviewde personen.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Onderstaand vatten wij de belangrijkste bevindingen van het evaluatieonderzoek samen.

1. Gelet op de samenhang van het gebied en de uitdaging ook in de toekomst de taken te kunnen blijven uitvoeren zijn de gemeenten Beemster, Graft-De Rijk en Schermer in februari 2002 een pilotproject begonnen. Enkele maanden later sluit Zeevang zich aan. Met subsidie van de provincie en InAxis onderzoeken de gemeenten terreinen waar samengewerkt kan worden. Dat gebeurt op basis van het *Projectplan Samenwerkingsproject gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang (niet gedateerd)*. De benadering in dit projectplan is, dat per vraagstuk de afweging wordt gemaakt of samenwerken voordelen biedt. Er worden 30 onderwerpen genoemd waarop samenwerking mogelijk is. In het projectplan wordt ook de structuur van de projectorganisatie beschreven. Deze verandert in de loop van de pilot.
2. Generaal genomen moet de conclusie van het evaluatieonderzoek zijn dat de met veel elan gestarte samenwerking niet heeft gebracht wat er bij de start van verwacht werd. Slechts drie samenwerkingsverbanden bleken te realiseren of kregen een succesvol vervolg; Sociale Zaken, 'Aangenaam' en 'Land van Leeghwater'. Deze resultaten worden – zowel door ons als door direct betrokkenen – over het geheel genomen als “te mager” gedefinieerd.
3. Als hoofdoorzaak zien wij het ontbreken van een gezamenlijk ervaren en uitgesproken noodzaak en ambitie om tot samenwerking te komen. Bij de start van de pilot is onvoldoende getoetst of aan deze cruciale randvoorwaarde is voldaan. Nu, 3 jaar later, is zonder meer duidelijk dat de samenwerking niet stoelt op de gezamenlijk overtuiging van de nu zittende besturen dat deze samenwerking van belang is voor de ambities van de eigen gemeente en meerwaarde oplevert voor de burger. Deze impliciete, maar niet goed geborgde, veronderstelling lag wel ten grondslag aan de drive die de personen van het eerste uur hadden toen zijn met de samenwerking begonnen. Er zijn met de vele personele wisselingen op bestuurlijk niveau en in de ambtelijke top evenwel andere inzichten ontstaan die in ieder geval niet op voorhand van dat belang en die meerwaarde overtuigd zijn. Opvallend daarbij is dat de noodzakelijke, onderlinge dialoog over elkaars positie en ambities in het samenwerkingsverband, en eventuele wijzigingen hierin, tijdens de pilot niet op een natuurlijke, open manier is gevoerd. Dit is meteen een belangrijke les voor het vervolg, hoe dat er ook uit komt te zien.
4. Naast deze hoofdoorzaak zijn de resultaten van de pilot naar ons oordeel ook achtergebleven door gebrek aan inhoudelijke focus en sturing. Het intern projectmanagement en de interne procesregie (ook op de onderlinge relaties en beeldvorming) laten ruimte voor verbetering. Bovendien heeft de regionale context z'n effect gehad. Het landelijke karakter en de ligging van de vier gemeenten verklaart mogelijk het bijna vanzelfsprekende gemak waarbij projecten als Leeghwater en Aangenaam van de grond zijn gekomen. Deze gebiedsgebonden initiatieven lenen zich binnen deze samenwerkingsconstellatie goed voor samenwerking. Tegelijkertijd valt op, dat de bestuurlijke oriëntatie en netwerken tussen Graft-De Rijk/Schermer enerzijds en Beemster/Zeevang anderzijds, uiteen lopen. Dit heeft alles te maken met bestaande regionale samenwerkingsverbanden.

Historische banden en regionale structuren en ligging speelt derhalve sterk door in de regionale oriëntatie van bestuurders en ambtelijke top. Belangrijk daarbij is om te realiseren dat dit betekent dat bestuurders in bijvoorbeeld ISW/ROA elkaar ook daadwerkelijk veelvuldig ontmoeten. Een niet onbelangrijke externe factor, tot slot, is de provincie. Deze heeft zich tot op heden niet duidelijk uitgesproken over de wenselijkheid of noodzaak van samenwerking dan wel herindeling in dit gebied. De provincie lijkt geen uitgekristalliseerde visie te hebben die richtinggevend zou kunnen zijn voor de toekomstige (onderlinge) positionering van de vier gemeenten in deze regio.

5. Onze beoordeling van de (magere) resultaten van de pilot, gecombineerd met onze analyse van de oorzaken die een positief verloop van de samenwerking hebben bemmerd, brengt ons tot de conclusie dat zo door gaan met de samenwerking geen zin heeft, hoe hard deze conclusie ook is. Zo doorgaan biedt geen perspectief op een succesvol vervolg van de samenwerking, werkt remmend op nieuwe ontwikkelingen, terwijl het oppakken ervan ambtelijk juist als belangrijk en urgent wordt gezien, en leidt tot oplopende onvrede in de ambtelijke organisaties. Dat is risicovol want het kan gezichtsverlies opleveren voor de ambtelijke top (geen daadkracht!) en kan bestuurlijke verhoudingen (verder) op scherp zetten.
6. Wij bevelen aan de uitkomst van dit evaluatieonderzoek te benutten voor een herbezinning op doel, noodzaak en ambitie van de samenwerking. Dat dit evaluatiemoment samenvalt met de start van een nieuwe raads- en collegeperiode is daarbij een prettige bijkomstigheid. Op hoofdlijnen lijken ons twee routes open te staan: herstarten of stoppen. Herstarten lijkt ons alleen zinvol als alle vier de besturen het echt willen, daarvoor ook steun krijgen uit de politiek en het samenwerkingsproces op een andere leest wordt geschoeid. Stoppen is misschien nog moeilijker als herstarten vanwege de impact van zo'n besluit en vereist alleen daarom al zorgvuldige regie en communicatie.
7. Wanneer voor een herstart van de samenwerking gekozen wordt lijkt het ons van belang dat er op voorhand enkele randvoorwaarden worden vervuld, wil deze keus ook een serieuze betekenis hebben en een effectief vervolg kunnen krijgen. We noemen de volgende en werken die ook uit: tijd en ruimte nemen voor reflectie en 'stoom afblazen', de wil om echt samen te werken vaststellen, de top 5 aan hangpunten oplossen en een gestructureerde aanpak van de herstart organiseren.
8. Een besluit om met de samenwerking te stoppen vraagt het om een uitspraak over het al dan niet ontvlechten van de lopende projecten (SZW, Leeghwater, Aangenaam). Organisatorisch lijkt het beëindigen van de samenwerking goed beheersbaar te houden. Voor het personeel heeft deze variant in formele zin weinig tot geen gevolgen, behoudens voor degene die een formele positie in een van de lopende projecten heeft. Het besluit om te stoppen vereist een gezamenlijk afhechten van de samenwerking en een zorgvuldig communiceren over dat besluit, naar de organisaties, de provincie en In Axis. Het feit dat de samenwerking wordt beëindigd is al gevoelig genoeg voor reputaties. Tenslotte zien we als belangrijke consequentie van het besluit om de samenwerking te beëindigen dat het voor alle vier de gemeenten een onzekere toekomst brengt. Iedere gemeente moet vervolgens zelf opnieuw koers bepalen.

Daarbij kan niet uitgesloten worden, dat het mislukken van de samenwerking leidt tot krachtiger sturing op de regionale samenwerking vanuit de provincie. Hiermee wil overigens niet gezegd zijn dat het wel doorzetten van de samenwerking op dit punt garanties oplevert, maar het heft wordt wel meer in eigen hand gehouden en er is in die zin geen legitimatie voor een dergelijke ingrijpende reactie van provinciezijde.

9. Het proces komt met het uitbrengen van dit rapport in een lastige fase, ongeacht het besluit dat over het vervolg genomen wordt. Wanneer gekozen wordt voor een herstart moet er weer enthousiasme overgebracht en vertrouwen herwonnen worden. En als tot stoppen wordt besloten komt het moment van 'wonden likken' en erger voorkomen. We bevelen aan om het resultaat van dit evaluatieonderzoek als vier colleges en ambtelijke top met elkaar te delen en te bespreken, zo nodig onder externe leiding. Dit overleg kan ook worden benut om afspraken te maken over de aanpak van het vervolg als hierover een keus gemaakt is. Verder zou ons advies zijn te proberen de berichtgeving over dit onderzoek en de daaraan te verbinden conclusies zoveel en zo lang mogelijk gezamenlijk te blijven doen.

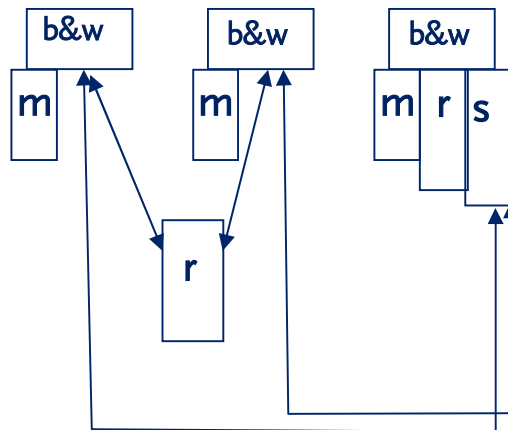
1. INLEIDING

1.1 AANLEIDING

Gemeenten voelen steeds vaker de noodzaak samen te werken, soms in een lichte vorm en op andere plaatsen op intensieve wijze. Ook in Noord-Holland vinden gemeenten elkaar. Een gesprek in 2001 van Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang met de gedeputeerde Meijdam is aanleiding voor de eerste drie gemeenten plannen te maken om intensief te gaan samenwerken. Er is in die tijd nog niet veel ervaring met zulke intensieve vorm van samenwerking in bestuurlijk Nederland. Eigenlijk kennen we alleen de variant van een herindeling. De vier gemeenten beginnen in die zin dus aan een nieuw avontuur. Daarom staan ze ook in het middelpunt van de belangstelling. Intensieve samenwerking wordt in den lande als mogelijkheid gezien om gedwongen herindeling te voorkomen. Professor Elzinga, de bedenker van het samenwerkingsconcept 'federatiegemeente' (zie kader) geeft voor de gemeenteraden 28 oktober 2002 een presentatie over dit onderwerp.

Federatiegemeente

Een federatiegemeente is als term door prof. D.J. Elzinga geïntroduceerd. Het is een vorm van samenwerking waarbij de ambtelijke organisaties vergaand samenwerken, of soms zelfs versmelten. De verschillende colleges en raden maken gebruik van elkaars ambtenaren of van één gemeenschappelijke ambtelijke dienst. De gemeentelijke autonomie blijft in deze vorm van samenwerking behouden, iets dat bij herindeling niet het geval is.



Gelet op de samenhang van het gebied en de uitdaging ook in de toekomst de gevraagde taken te kunnen blijven uitvoeren besluiten de gemeenten tot een proef in de vorm van een pilotproject. In februari 2002 gaat de pilot officieel van start. Enkele maanden later sluit Zeevang zich aan, na eerst het Intergemeentelijke Samenwerkingsorgaan Waterland (ISW) geconsulteerd te hebben.

Binnen het ISW werkt Zeevang op dat moment samen met andere gemeenten. Het was daarom bestuurlijk correct om een meedoen aan de pilot van andere gemeenten met de bestaande partners in het ISW af te stemmen.

Met subsidie van de provincie en InAxis onderzoeken de gemeenten in de periode nadien de terreinen waarop samengewerkt kan worden. De belangrijkste ervaringen, resultaten, hoogte- en dieptepunten van het samenwerkingstraject tussen Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang worden in dit evaluatierapport uitgebreid behandeld.

1.2 VRAAGSTELLING

De pilot tussen de gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang is per 31 december 2005 afgelopen, maar de samenwerking is daarmee niet voorbij. Gerealiseerde samenwerkingsprojecten lopen door, en een aantal projecten staan in de ijskast in afwachting van deze evaluatie. Aan Berenschot is gevraagd de resultaten van het pilot in kaart te brengen, te vergelijken met de geformuleerde ambities in het projectplan *Samenwerkingsproject gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang* (niet gedateerd, 2001/2) en een analyse te maken van de kritische succes- en faalfactoren. Verder is ons gevraagd een vooruitblik te geven over de samenwerking in de toekomst, zo mogelijk in de vorm van enkele scenario's.

1.3 ONDERZOEKSOPZET

Dit evaluatierapport is gebaseerd op een uitgebreide dossierstudie en gesprekken met bijna 30 personen uit alle vier de gemeenten. Het dossier bestond uit interne en externe rapporten over de verschillende samenwerkingsprojecten, verslagen van vergaderingen en enige correspondentie. Aanvullend daarop is met burgemeesters, wethouders, gemeentesecretarissen en ambtelijke hoofden gesproken. Ook is er een gesprek geweest met enkele medewerkers. In de bijlage is een overzicht opgenomen van de geïnterviewde personen.

1.4 LEESWIJZER

Het rapport is als volgt opgebouwd: na dit inleidende hoofdstuk worden in hoofdstuk 2 en de belangrijkste gebeurtenissen van de afgelopen jaren binnen de pilot behandeld. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 nader ingezoomd op de verschillende samenwerkingsverbanden. Uit dat geheel van gebeurtenissen worden in hoofdstuk 4 de faal- en succesfactoren gededuceerd. Hoofdstuk 5 tenslotte bevat de aanbevelingen voor het vervoltraject.

2. BESCHRIJVING PILOT

2.1 DOELSTELLING PILOT

Het doel van de samenwerking staat beschreven in het *Projectplan Samenwerkingsproject gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang* (niet gedateerd), dat in 2001/2002 moet zijn geschreven¹. De benadering in dit projectplan is dat per vraagstuk de afweging moet gemaakt worden of samenwerken voordelen biedt, waarbij de volgende onderverdeling wordt gehanteerd:

- Lokale uitvoerende taken, waarbij door schaalvergroting als gevolg van samenwerking een hogere doelmatigheid wordt bereikt
- Specifieke vraagstukken met een vergaande vorm van overeenkomst in de verschillende gemeenten
- Specifieke vraagstukken, waarbij benodigde (dure) expertise gezamenlijk wordt verworven

Voordelen worden gezien in termen van meerwaarde. Meerwaarde moet in de volgende vormen tot uitdrukking komen:

- oplossen knelpunten
- behalen van financieel voordeel
- verlagen van de kwetsbaarheid
- verbeteren van de kwaliteit
- verhogen van de klantgerichtheid

Deze vijf punten zijn ook leidend geweest in het beoordelen of samenwerking op bepaalde onderwerpen perspectief biedt.

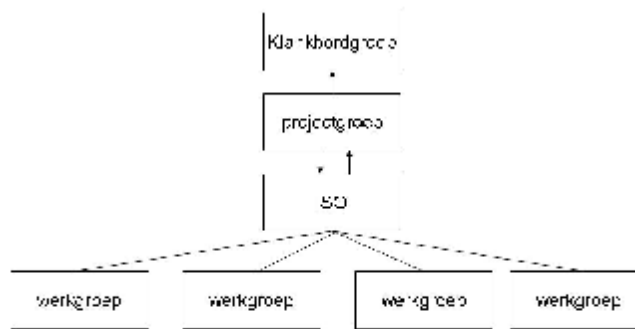
Vooraf zijn in het bovengenoemde projectplan vier procedurele “prestatiemomenten” gedefinieerd:

- Opstellen communicatieplan
- Opstellen basisdocument
- Opstellen nulmeting en criteria t.b.v. evaluatie
- Opstellen evaluatie

¹ De exacte datum hebben we niet kunnen achterhalen.

2.2 ORGANISATIE PILOT

In het projectplan wordt verder de structuur van de projectorganisatie beschreven. De projectgroep, waarin de burgemeesters zitting hebben, is de aanjager van het project. Hier wordt de samenwerking bestuurlijk aangestuurd. De voorzitter van de projectgroep is ook voorzitter van de klankbordgroep. De klankbordgroep bestaat uit de voltallige colleges. Hier vindt de definitieve besluitvorming plaats. De klankbordgroep is ook aanspreekbaar op de samenwerking, bijvoorbeeld door de gemeenteraden. Verder is er een secretarissenoverleg (ISO) die de ambtelijke werkgroepen aanstuurt. Het ISO rapporteert over de voortgang aan de projectgroep. Onder het ISO hangen de verschillende ambtelijke werkgroepen die de daadwerkelijke samenwerking onderzoeken en voorbereiden. In die werkgroepen hebben ambtenaren uit alle vier gemeenten zitting, soms aangevuld met medewerkers van de Technische Dienst van Beemster en Zeevang.



De burgemeester van Graft-De Rijk is in de projectgroep als coördinerend burgemeester aangesteld. De secretaris uit die gemeente is coördinerend secretaris in het ISO en is tevens secretaris van de projectgroep.

Over deze opzet staat in het projectplan (blz. 6 e.v.):

“Heel nadrukkelijk is het niet de bedoeling om het project te “bureaucratiseren”. Het duiden van de organen en de toegekende taken en bevoegdheden dient om de bestuurlijke verhoudingen, de verantwoordelijkheden en daarmee de democratische legitimiteit duidelijk te maken.

De in het leven geroepen projectorganisatie dient als middel om op een uiterst pragmatische en efficiënte wijze te komen tot concrete resultaten. “Doen” is een belangrijk credo, het vooraf “doodbureaucratiseren en -analyseren” nadrukkelijk niet.

“Lerend op weg”, zoveel als mogelijk op eigen kracht en op basis van een heldere democratische legitimiteit en een transparante bevoegdhedenverdeling!”

De benadering van “leren op weg” heeft geresulteerd in het neerleggen van een lijst onderwerpen bij de ambtelijke werkgroepen. De onderwerpen zijn beproefd op meerwaarde aan de hand van die vijf genoemde punten (oplossen knelpunten, financieel voordeel, verlagen kwetsbaarheid, verbeteren kwaliteit, verhogen klantgerichtheid). Onderwerpen die geschikt voor samenwerking zijn gebleken, zijn nader onderzocht.

In de *Communicatienotitie project Samenwerking gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang* van 6 juni 2002 worden actie, middel, timing, en wie verantwoordelijk is voor de uitvoering in kaart gebracht. De verslagen en besluitenlijsten van de klank-, project- en werkgroepen komen in de andere groepen aan de orde om ruis in de communicatie te voorkomen. De doelstelling van het communicatieplan is daar ook op gericht:

‘De informatievoorziening naar de verschillende doelgroepen moet open, volledig, gericht en met regelmaat plaatsvinden. Gelijksortige informatie moet op hetzelfde moment bij de betrokken doelgroepen die de informatie nodig hebben aanwezig zijn’ (Communicatienotitie, blz. 2).

2.2.1 Personele en organisatorische wijzigingen gedurende de pilot

In 2002 komt burgemeester Postma van de gemeente Beemster plots te overlijden. Hij wordt opgevolgd door de heer Brinkman. In de jaren die hierop volgen, vindt er een groot aantal personele wisselingen plaats. Zo hebben alle gemeentesecretarissen van het eerste uur hun post inmiddels verlaten en is van de vier huidige burgemeesters er slechts één, mevrouw Oosterop van Graft-De Rijk, van begin af aan betrokken geweest bij de samenwerking.

Ook de organisatiestructuur verandert in de loop van de pilot. Na de vergadering van de Klankbordgroep op 21 september 2004 komt deze groep niet meer bijeen. De projectgroep zal voortaan de individuele colleges bedienen. Het ISO besluit op 22 juli 2005 dat elke ambtelijke werkgroep een secretaris toegewezen krijgt. Dit is gedaan om de communicatie en voortgang te vergemakkelijken en te bewaken.

2.3 VERLOOP VAN DE SAMENWERKING IN KORT BESTEK

2.3.1 2001-2002

Zoals in de inleiding al is vermeld, ligt de kiem van de pilot in een bestuurlijk overleg tussen de gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang met gedeputeerde Meijdam van de provincie Noord-Holland in november 2001. Op uitnodiging van de provincie praten de gemeenten over hun bestuurlijke toekomst.

Vervolgens gaan Beemster, Graft-De Rijk en Schermer aan de slag. In januari 2002 verschijnt een *Projectvoorstel subregionale samenwerking* ter besluitvorming in de colleges. Zeevang heeft, voor zich te willen aansluiten bij de drie andere gemeenten, eerst overleg binnen het ISW.²

² Brief van college Zeevang aan college van Graft-De Rijk, februari 2002

Het *Projectplan Samenwerkingsproject gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang* (niet gedateerd) stelt als officieel begin van de pilot februari 2002. Het is niet zo dat de gemeenten voor deze datum niet met elkaar samenwerkten. Bij de start van de pilot lopen er al samenwerkingsprojecten tussen Beemster, Graft-De Rijk en Schermer en tussen Beemster en Zeevang.

Samenwerkingsprojecten vóór de pilot

Sociale Zaken

Uit de gehouden gesprekken blijkt dat Beemster, Graft-De Rijk en Schermer reeds in 2000 samenwerken wat betreft de uitkeringsadministratie. De gemeenten brengen dit onder bij de gemeente Beemster.

Aangenaam (ouder worden in het landelijk gebied)

‘Aangenaam’ is een project van de provincie, woningcorporaties en zorgaanbieders samen met Beemster, Graft-De Rijk en Schermer sinds 2000. Het doel is ouderen langer zelfstandig laten wonen in niet stedelijke gebieden. ‘Aangenaam+’ zijn activiteiten van vrijwilligers voor de ouderen, zoals de tuin schoffelen of boodschappen doen. Het is een project op initiatief van de provincie, met maatschappelijke partners, en met regie vanuit de gemeenten.

Land van Leegwater

Land van Leegwater heet eerst Hollandsche Driehoek en gaat al terug tot 1998/99. Doel is een zo optimaal mogelijk voorzieningspakket voor een toeristische infrastructuur voor Beemster, Graft-De Rijk en Schermer.

Technische Dienst (TDBZ)

Beemster en Zeevang werken sinds 1965 samen in een gemeenschappelijke regeling op het gebied van milieu, bouw- en woningtoezicht, ontwerpen van bouwkundige en civieltechnische aard en beheer van gemeentelijke eigendommen.

In april laat Zeevang weten aan te willen sluiten bij de pilot en op 14 mei 2002 is de eerste Klankbordgroep vergadering met alle vier gemeenten als volwaardige deelnemers aan de pilot.

De raden worden bij het begin van het proces betrokken via een gemeenschappelijke raadsbijeenkomst op 28 oktober 2002 waar prof. Elzinga een voordracht houdt over ‘de federatiegemeente’.

2.3.2 2003

In oktober 2003 gaat de gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie Sociale Zaken van start. De ambtenaren worden gehuisvest in en komen in dienst van Beemster. Wegens onvervulde vacatures in Graft-De Rijk en omdat Zeevang tot dan diensten bij Purmerend inkoop, verhuist alleen een ambtenaar uit Schermer naar een nieuwe werkplek in Beemster.

Beemster kondigt in het ISO van 1 oktober 2003 aan de overheadkosten in rekening te willen brengen bij de andere gemeenten. De kwestie van de overheadkosten is complex, enige uitleg wordt in onderstaand kader gegeven.

Overheadkosten

Overheadkosten zijn bedrijfskosten die niet tot de productiekosten behoren, zoals huisvesting, automatisering, en archiefkosten. Over de wijze van doorrekenen is discussie mogelijk. Zo kunnen bijvoorbeeld werkplekken per uur, of per m² door berekend worden. Bij de verdeling over de verschillende gemeenten zijn ook allerlei systemen te bedenken (naar inwoner, naar aantal producten enz.).

Uit de interviews komt naar voren dat in het begin van de samenwerking is afgesproken dat de gemeenten elkaar geen overhead berekenen. De (impliciete) aanname hierbij is, dat in het vervolg van de samenwerking elke gemeente wel diensten aan de anderen zou leveren. Elke gemeente zou wel een taak krijgen, zo was de verwachting. In het eindplaatje zou dat ongeveer gelijk moeten uitkomen, zodat verrekening met gesloten beurs zou kunnen.

2.3.3 2004

De Klankbordgroep van 18 mei 2004 beslist dat de overhead gesteld wordt op 50% van de loonkosten. Dit op basis van een extern ingewonnen advies van KPMG. Het is dan de bedoeling dat vanaf 1 januari 2005 overheadkosten bij elkaar in rekening worden gebracht.

De in het projectplan geplande nulmeting van de pilot en het opstellen van criteria om te evalueren, wordt in overleg met de subsidieverstrekkers InAxis en de provincie Noord-Holland niet uitgevoerd.³

In het projectplan is vastgelegd dat er een document moet worden opgesteld om te samenwerking juridisch te verankeren. De in het tweede kwartaal van 2004 geplande *Keuzenotitie juridische vorm van samenwerkingsproject* is 15 juli gereed. In dit document worden verschillende mogelijkheden geschetst om de samenwerking juridische vorm te geven. De notitie adviseert een lichte gemeenschappelijke regeling aan te gaan. De projectgroep, waarin de burgemeesters zitting hebben, neemt de notitie in hun vergadering van 2 september 2004 aan, maar de Klankbordgroep, met daarin de voltallige colleges, wijst deze voorgestelde keuze over de juridische vorm op 21 september af.

³ Offertebrief van A. Schouten aan Berenschot d.d. 9 maart 2006. De reden hiervoor hebben we niet in de stukken aangetroffen.

2.3.4 2005 tot 2006

Van maart tot mei 2005 is de zogenaamde package deal onderwerp van discussie. Met dit stuk wordt gepoogd een doorbraak te bereiken in de lopende discussies door met een totaaloplossing te komen. Uiteindelijk wordt dit document niet aangenomen door de colleges.

Package deal

Het ISO heeft geprobeerd de samenwerking een impuls te geven met de zogenaamde package deal na het afketsen van de juridische keuzenotitie en het stagneren van sommige onderwerpen in de ambtelijke werkgroepen. Dit is een document waarin de projecten geëvalueerd worden, waarin voorstellen gedaan worden om de samenwerking vlot te trekken en de organisatiestructuur van het project te veranderen. De lopende samenwerkingsprojecten (Aangenaam, Land van Leegwater, Sociale Zaken) en projecten die nog op de rol staan (Personeelszaken, Bouw & Woningtoezicht en Informatisering & Automatisering) zouden in hun onderlinge samenhang in één keer door het bestuur aangenomen moeten worden. Dit is niet gelukt.

Het college van Beemster heeft de grootste bezwaren tegen de package deal geuit. In de gehouden interviews komt op dit punt ook een verschil in bestuurscultuur tussen de gemeenten aan het licht, een verschil dat gevolgen blijkt te hebben voor de onderlinge verhouding. In de gemeente Beemster is het gewoonte om een stuk ambtelijk voor te bereiden en pas na afronding aan het college voor te leggen. In de andere gemeenten wordt het college meegevoerd in het proces van totstandkoming van een stuk. Niet de verschillende werkwijze, maar de onbekendheid met elkaars werkwijze heeft gevolgen gehad voor de samenwerking. De kanttekeningen bij de package deal van het college van Beemster, blijken een donderslag bij heldere hemel voor de andere gemeenten. Het niet doorgaan van de package deal heeft naast het niet doorgaan van een aantal samenwerkingsdossiers daarmee ook gevolgen voor de onderlinge relatie gehad.

Na het niet doorgaan van de package deal worden de colleges in juni 2005 het eens over het document *Basisuitgangspunten voor nieuw elan*. Het bijbehorende persbericht gaat 6 juli 2005 de deur uit. Vanaf die tijd wordt het principe losgelaten dat samenwerking altijd eerst met de vier gemeenten gezocht moet worden. De samenwerking wordt vrijblijvender van karakter. Verder wordt uitgesproken in het persbericht dat samenwerking bij Personeelszaken kans van slagen lijkt te hebben. Ook bij bouw- en woningtoezicht worden in het persbericht kansen gezien voor samenwerking. De samenwerkingsprojecten die geen doorgang gevonden hebben in de package deal zijn dus nog niet van de baan.

Het burgemeestersoverleg van 7 maart 2006 schuift een aantal zaken, zoals het voorstel Beemster met betrekking tot de overheadverrekening 2005 door, net als BWT en P&O. Er is namelijk nog geen overeenstemming bereikt op die projecten. Men wil de evaluatie van de pilot afwachten voordat nieuwe samenwerkingverbanden worden opgezet.

3. SAMENWERKINGSVERBANDEN

In dit hoofdstuk passeren de samenwerkingsverbanden in hoofdlijn de revue. Er is veel materiaal beschikbaar, zoals onderzoeken naar de kansen voor samenwerking van de interne werkgroepen en van externen en mappen vol verslagen van vergaderingen. In dit hoofdstuk wordt kort verwezen naar de beschikbare onderzoeken, worden de deelnemers van dat samenwerkingsproject opgesomd en wordt de betreffende projectorganisatie beschreven. Uit de rapporten worden de doelen gelicht en deze worden telkens afgezet tegen het resultaat. Verder worden de bijzonderheden van elk project worden aangestipt.

3.1 SOCIALE ZAKEN

3.1.1 Onderzoeken

Door de werkgroep:⁴

- Nota samenwerking sociale zaken c.a., jan 2003.

Door externen:

- Toets op 'Nota samenwerking sociale zaken c.a.', door G.R. Boekhout en M.I. Verheijen, 7 mei 2003

3.1.2 Partners

Alle vier gemeenten doen mee. Graft-De Rijk en Schermer laten reeds hun uitkeringsadministratie doen in Beemster en breiden die samenwerking uit met het complete Sociale Zakenpakket. Zeevang verruimt de samenwerking met Purmerend op het terrein van Sociale Zaken voor de samenwerking in de pilot.

3.1.3 Projectorganisatie

De ambtenaren zijn in dienst bij Beemster en bedienen van daar uit de gemeenten. Spreekuur buiten Beemster wordt aangeboden, maar daar wordt weinig gebruik van gemaakt. Beleid, administratie en verantwoording worden per gemeente afzonderlijk vastgesteld. Maar elke ambtenaar is inzetbaar voor elke gemeenten en tot nu toe zijn de beleidsverschillen minimaal. De juridische vorm is een bestuursovereenkomst met mandatering.

3.1.4 Doel en resultaat

Doel is het creëren van een efficiënte uitvoeringsorganisatie en de kwetsbaarheid in de uitvoering verminderen. Het resultaat van de samenwerking is bundeling van de formatie en taken binnen ambtelijke organisatie van Beemster.

⁴ Elke werkgroep heeft samenwerkingsprojecten getoetst op de vijf criteria waarop meerwaarde behaalt kan worden (zie 2.1). Die worden hier niet apart genoemd.

3.1.5 Opvallende zaken

In de nota van de werkgroep wordt aangestipt dat termijnen zelden niet gehaald worden, dat klanten tevreden zijn en dat de werknemers gemotiveerd. De samenwerking loopt ook in de nieuwe gemeenschappelijke 'Sociale Dienst' goed.

3.2 PERSONEELSZAKEN

3.2.1 Onderzoeken

Door externen:

- Een centrale P-functie voor de gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang en de TD-Beemster-Zeevang, door Speelruimte en Werkplek, januari 2005.

3.2.2 Partners

De vier gemeenten en de Technische Dienst Beemster Zeevang (TDBZ) onderzoeken samen of er meerwaarde te behalen is op dit terrein.

3.2.3 Projectorganisatie

Voorstel in het rapport van Speelruimte en Werkplek is de Personeelsfunctie onder te brengen bij Schermer of Zeevang, onder verantwoordelijkheid van een hoofd en de secretaris ter plaatse. Dit is vergelijkbaar zoals de gemeenschappelijke 'Sociale Dienst' bij Beemster is geplaatst. Voor organisatieoverstijgende zaken zou er een P&O platform moeten komen van het nieuwe aan te wijzen hoofd Personeelszaken met de gemeentesecretarissen en de directeur van de TDBZ.

3.2.4 Doel en resultaat

Doelstelling van het project is verdergaande professionalisering, gezamenlijke werving van personeel, één contract voor de arbodienst, harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden en bundeling van de salarisadministratie. Omdat de personeelsafdeling in één gemeente zou komen, is het plan een personeelssprekkuur in de gemeenten te houden. Alleen het gezamenlijke arbocontract is gerealiseerd.

3.2.5 Opvallende zaken

De overheaddiscussie bemoeilijkt de realisatie van de samenwerking. De gemeenten zijn in principe tot overeenstemming gekomen over de inhoud en opzet, maar Graft-De Rijk geeft aan de overheadkosten in de nieuwe situatie van samenwerking niet te kunnen betalen. De besluitvorming is over raadsverkiezingen van 2006 heen getild en vervolgens aangehouden in afwachting van de uitkomsten van het evaluatieonderzoek.

3.3 INFORMATIE EN AUTOMATISERING (I&A)

3.3.1 Onderzoeken

Door externen:

- Rapport meerwaarde-onderzoek samenwerking I&A Gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang, door Thorbecke (bureau), niet gedateerd.

3.3.2 Partners

De vier gemeenten en de TDBZ onderzoeken gezamenlijk de samenwerking bij informatie en automatisering.

3.3.3 Projectorganisatie

Voorstel in het rapport van Thorbecke is om via projectmatige samenwerking naar een centrale organisatie te werken ten dienste van alle gemeenten. Er moet een centrale coördinatie komen, maar de ambtenaren zitten niet per se op één plek. Thorbecke geeft in het rapport het advies dit publiekrechtelijk vorm te geven als 'regeling zonder meer', functionele commissie of centrumgemeenteconstructie en daar de coördinerend functionaris in onder te brengen.

3.3.4 Doel en resultaat

Doel is het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening, het behalen van financieel voordeel door bundeling van mensen en middelen en het verlagen van de kwetsbaarheid op het I&A-taakveld. Ook streeft men naar centrale aansturing, een gezamenlijke I&A-strategie en één hard- en softwarepakket. Deze samenwerking is niet gerealiseerd.

3.3.5 Opvallende zaken

De verschillende programma's en systemen zijn een complicatie. Er zijn forse investeringen vereist om tot één programmatuur te komen, omdat nog niet verouderde programma's vervangen moeten worden. De deelnemers vinden de hoogte van investeringen niet opwegen tegen de te behalen winst, die pas op langere termijn te behalen is.

3.4 BWT + - BUITEN BEHEER

3.4.1 Onderzoeken

Door werkgroep:

- Nota Onderzoek naar de meerwaarde van samenwerking met betrekking tot het taakveld bouw- en woningtoezicht in de gemeenten Beemster, Graft-De Rijk, Schermer en Zeevang, 10 november 2004.

Door externen:

- Meerwaarde-onderzoek Bouw- en Woningtoezicht Samenwerkende gemeenten Beemster, Graft-De Rijp, Schermer en Zeevang, door T. de Haan en T. de Smidt (Thorbecke), 3 februari 2005.

3.4.2 Partners

De vier gemeenten en de TDBZ.

3.4.3 Projectorganisatie

Het rapport van de werkgroep richt zich hoofdzakelijk op de organisatie en komt met drie mogelijkheden: de organisatie in de organisatie van één gemeente onderbrengen (1), bij één gemeente onderbrengen, maar dan als aparte organisatie (2), en tot slot als aparte organisatie in een apart gebouw onderbrengen (3). De werkgroep adviseert optie 3, het vormen van een aparte organisatie en die huisvesten in een apart gebouw. Het rapport van Thorbecke gaat voornamelijk over het takenpakket van de organisatie. Adviseert het werkgroeprapport een takenpakket van bouw- en woningtoezicht, plus alle technische taken en brandweer, Thorbecke diept dat uit en stelt vier varianten voor. De varianten variëren van een organisatie met alleen de taken van bouw- en woningtoezicht met handhaving en preventie, tot een variant met naast bouw- en woningtoezicht ook het beleid voor Ruimtelijke Ordening en vergunningverlening.

3.4.4 Doel en resultaat

Doel van samenwerking is het opvangen van landelijke eisen, zoals de omgevingsvergunning en de hogere eisen van VROM, en het in huis halen van meer kwaliteit door schaalvergroting. Er is geen keus gemaakt uit de mogelijkheden die de rapporten voorstellen. Nieuwe samenwerking op het gebied van bouw- en woningtoezicht is niet gerealiseerd.

3.4.5 Opvallende zaken

Uit de gesprekken is gebleken dat de gemeenten Graft-De Rijp en Schermer in 2000 hun technische dienst opgedeeld hebben. Beleid en uitvoering zijn toen in die gemeenten gebundeld. Beemster en Zeevang hebben beleid gescheiden van de uitvoeringsdienst, de TDBZ. Dit heeft de keuze voor huisvesting en takenpakket ernstig bemoeilijkt. Graft-De Rijp en Schermer zien hun recente bundeling van beleid en uitvoering niet graag varen en Beemster en Zeevang hechten erg aan hun lopende samenwerking in de TDBZ. Beide kanten wilden hun bestaande situatie niet ruilen voor een nieuwe.

3.5 LAND VAN LEEGHWATER

3.5.1 Onderzoeken

De samenwerking is van voor het begin van de pilot en is niet op de wijze onderzocht als de andere projecten.⁵

3.5.2 Partners

De gemeenten Beemster, Graft-De Rijk en Schermer doen mee. Zeevang doet niet actief mee, maar behoort ook niet tot hetzelfde gebied van polders en droogmakerijen. Uit de gesprekken blijkt dat Zeevang de blik meer richt op het IJsselmeer wat toerisme betreft.

3.5.3 Projectorganisatie

Er is een stuurgroep met portefeuillehouders (wethouders) en een projectgroep met ambtenaren. Uit de interviews bleek dat de projectleider medio 2003 is bedankt, waarna het ambitieniveau naar beneden kon worden bijgesteld. Binnen het project werken twee ambtenaren: één in Graft-De Rijk en één in Schermer. De kosten worden gezamenlijk, door de drie gemeenten gedragen.

3.5.4 Doel en resultaat

Het doel is een zo optimaal voorzieningenpakket van een toeristische infrastructuur voor de gemeenten Beemster, Graft-De Rijk en Schermer te realiseren. Resultaten zijn de strategienota, het aansluiten van infrastructuur en fiets- en wandelroutes. Land van Leeghwater heeft een plaats gekregen in het recreatieplan van de provincie Noord-Holland.

3.5.5 Opvallende zaken

Het project bevindt zich wat in de luwte van de pilot en loopt goed. De inhoudelijk betrokkenheid van Beemster gaat goed, maar is zonder speciale ambtenaar kwetsbaar. Het project is een voorbeeld geweest in de pilot van hoe het wel kan, en vooral in een later stadium, dát samenwerking kan.

3.6 AANGENAAM

3.6.1 Onderzoeken

De samenwerking is van voor het begin van de pilot en is niet op de wijze onderzocht als de andere projecten.⁶

⁵ Zie 2.3.1.

⁶ Zie 2.3.1.

3.6.2 Partners

In dit project werken Schermer, Graft-De Rijk, Beemster, de provincie Noord-Holland, stichting Volkshuisvestinggroep Wooncompagnie, stichting Woonwaard Noord-Kennemerland, stichting Zorgschap Leeghwater en de Integra Zorggroep samen. Het project is een initiatief van de provincie, de gemeenten dragen de samenwerking.

3.6.3 Projectorganisatie

De projectorganisatie bestaat uit een projectleider die bij de gemeente Beemster is ondergebracht. Volgens de *bestuursovereenkomst Aangenaam* van november 2002 is er een stuurgroep bestaande uit afgevaardigden van de deelnemers (zie 3.6.2) en afgevaardigden van de ouderenpanels uit de vier gemeenten.

3.6.4 Doel en resultaat

De doelstellingen staan niet in de genoemde bestuursovereenkomst. Er wordt verwezen naar de "eerder gemaakte afspraken" (art 2). Uit de gesprekken is duidelijk geworden dat het resultaat van Aangenaam een bundeling is van alle beleid en maatregelen om ouderen langer zelfstandig te laten wonen in de drie gemeenten. Dit loopt van het denken over WMO tot de ronde van de plaatselijke ouderengroep met de wethouder voor de 'losliggende stoeptegel'.

3.7 OVERIGE PROJECTEN

Geïnspireerd door, maar los van organisatie van de pilot zijn nog enkele andere samenwerkingsverbanden tussen de gemeenten tot stand gekomen, zo is in de eindfase van het onderzoek gemeld. Op initiatief van de raden is gekomen tot een gezamenlijke rekenkamer. Ook de aanbesteding van de accountant doen de gemeenten gezamenlijk. Van deze projecten zijn geen documenten overlegd, reden waarom er geen nader onderzoek naar is gedaan.

3.8 TOT SLOT

Wanneer we het verloop van de pilot tot nu toe bekijken moet de conclusie zijn dat de met veel elan gestarte samenwerking niet heeft gebracht wat er bij de start van verwacht werd. Slechts drie samenwerkingsverbanden bleken te realiseren of kregen een succesvol vervolg. Een magere oogst als in ogenschouw wordt genomen dat bij de start bijna 30 onderwerpen werden geïdentificeerd waarop samenwerking mogelijk zou zijn.

4. FAAL EN SLAAGFACTOREN IN DE SAMENWERKING

4.1 INLEIDING

In de voorgaande hoofdstukken is een schets gegeven van hetgeen er feitelijk in de afgelopen jaren is gepasseerd en tot welke concrete resultaten dat heeft geleid. Voornaamste conclusies hierbij is dat de gerealiseerde resultaten zijn achtergebleven bij de verwachtingen en – zowel door ons als door direct betrokkenen – over het geheel genomen als “te mager” worden gedefinieerd.

In dit hoofdstuk staan we stil bij de ons inziens cruciale faal- en slaagfactoren die een rol hebben gespeeld in de wijze waarop de samenwerking zich tot op heden heeft ontwikkeld.

De focus ligt daarbij op twee zaken:

- De wijze waarop de pilot bestuurlijk en ambtelijk is aangestuurd (projectmanagement en procesregie). Dit zijn met name interne factoren waar de vier gemeenten gezamenlijk vorm aan hebben gegeven.
- Het regionaal perspectief. Hiermee doelen we op externe factoren (geografisch, bestuurlijk, enz.) die ons inziens bepalend zijn voor de positionering van de vier gemeenten in de regio in algemene zin, en ten opzichte van elkaar in het bijzonder.

4.2 INTERNE AANSTURING VAN DE PILOT

Ten aanzien van de wijze waarop de pilot intern is aangestuurd, doen wij de volgende observaties:

- Er is sprake geweest van groot enthousiasme en onderling vertrouwen bij de pioniers van het eerste uur (bestuurlijk en ambtelijk), *maar*
- De doelstellingen en te realiseren resultaten zijn vaag en vrijblijvend geweest
- Het “lerend op weg” is samengegaan met gebrek aan sturing en focus
- Ondanks de zware projectstructuur is de interne en onderlinge communicatie niet altijd goed verlopen
- De samenwerking is nooit geformaliseerd, ondanks herhaalde pogingen daartoe
- Bestuurlijk en ambtelijk draagvlak en elan is gaande de rit uitgehold
- Er is op dit moment geen gedeelde visie op de toekomst

Hiermee zijn wat ons betreft de voornaamste slaag- en faalfactoren met terugwerkende kracht gedefinieerd. In onderstaande lichten we deze achtereenvolgens kort toe.

1. *Enthousiasme en onderling vertrouwen bij de start.*

Bij de betrokkenen van het eerste uur was een groot enthousiasme aanwezig voor de pilot en de onderlinge samenwerking. Dit gold met name de vier burgemeesters die in die zin ook werkelijk de trekkers waren van het project, en de coördinerend gemeentesecretaris van Graft-De Rijp. Dit enthousiasme – en de goede onderlinge relaties op het persoonlijk vlak – heeft zeker gemaakt dat de ambities en verwachtingen bij aanvang hoog gespannen waren. De pilot maakte ook buiten de gemeentegrenzen furore en direct betrokkenen waren trots op hun initiatief.

2. *Doelstellingen en te realiseren resultaten vaag en vrijblijvend*

De ad 1 genoemde omstandigheid heeft er achteraf gezien wellicht mede toe bijgedragen dat in deze beginperiode gekozen is voor de koers “lerend onderweg”, waarbij het vooraf expliciteren van individuele gemeentelijke belangen en vereiste resultaten achterwege is gebleven. De wil om samen te werken is bij de start in algemene termen krachtig uitgesproken, maar nut en noodzaak van samenwerking voor elk van de vier gemeenten afzonderlijk zijn in het midden gelaten. Zo is nagelaten de doelen en te behalen resultaten van de samenwerking te definiëren: dit is slechts in zeer algemene termen gebeurd. Ook is geen heldere probleemanalyse opgesteld. Dat is jammer want hierdoor zijn later gebleken verschillen in urgentie en intentie tussen de vier gemeenten niet geëxpliciteerd. Een diepgaande onderlinge discussie over wat de samenwerking elk van de individuele gemeenten aan kansen bood, hoe dit aansloot op individuele ambities en noden en welke consequenties men derhalve bereid was te aanvaarden, is daardoor nooit gevoerd. Niet op bestuurlijk niveau en niet op ambtelijk niveau.

3. *“Lerend op weg” met gebrek aan sturing en focus*

Wanneer men start, ligt er een lijst met 30 onderwerpen waarop onderzoek ingezet moet worden na te gaan of samenwerking hier meerwaarde genereert. Dit onderzoek wordt gedelegeerd aan de werkgroepen die zijn samengesteld uit ambtenaren uit de vier organisaties.

Deze werkgroepen komen traag op gang, ondanks groot enthousiasme bij in elk geval een aantal ambtelijk betrokkenen. De traagheid is zelfs dermate groot dat dit tot irritaties leidt bij de projectgroep en het ISO. Ondanks interventies en pogingen van deze zijde, duurt het toch lang voordat er vaart en voortgang in de werkgroepen komt. Pas als het aantal te onderzoeken onderwerpen wordt teruggebracht van 30 naar 4, komt er schot in de zaak.

Als oorzaken worden door direct betrokkenen achteraf genoemd, dat naast ambtelijk enthousiasme, ook de waan van de dag regeert: men heeft het druk met lopende zaken, het project is iets wat er ook nog bij moet. Daarnaast is het een nieuw proces van zoeken en wennen, en heeft bij een aantal medewerkers ook meegespeeld dat men onzeker of onwelwillend staat tegenover vergaande samenwerking en de veranderingen die dit met zich mee kan brengen in de eigen organisatie en voor hen persoonlijk.

Terugkijkend lijkt ons een belangrijke reden voor de aanvankelijk trage start, dat men te veel tegelijk heeft willen aanvangen en onvoldoende focus en richting heeft aangebracht. Enerzijds op de inhoud: er is weinig inhoudelijke focus of richting aan de werkgroepen meegegeven anders dan de vage formuleringen uit het projectplan (zie ook punt 2). Anderzijds heeft het ook aan sturing op het proces zelf ontbroken: projectgroep en ISO hebben de daadwerkelijke verantwoordelijkheid lang laag in de organisatie laten liggen.

4. Onvolkomenheden in de communicatiekanalen ondanks zware projectstructuur

De projectstructuur is in het vorige hoofdstuk uiteengezet. Ons inziens is dit – met al zijn gremia waarin respectievelijk burgemeesters, colleges, gemeentesecretarissen en ambtenaren participeren – een tamelijk zware structuur geweest die veel tijd en energie heeft gekost, maar desondanks niet tot een sterke, slagvaardige sturing op het project heeft geleid. Ook staat deze structuur enigszins in contrast met de losse, “lerend onderweg” filosofie van het project zelf. Zoals eerder gememoreerd is deze structuur later ook enigszins afgeslankt.

Ondanks de vele overleggen, blijkt in retrospectief dat in de beleving van betrokken de communicatie binnen en tussen gemeenten niet op alle fronten soepel is verlopen. Dit uit zich op drie fronten.

In de eerste plaats geeft een deel van de voormalige leden van werkgroepen aan dat zij intern onvoldoende geïnformeerd werden door hun leidinggevenden over de besluitvorming in de top, c.q. dat de agenda- en besluitvorming rondom eigen voorstellen en rapportages van de werkgroep in bijvoorbeeld het ISO niet transparant verliep. Dit werd niet als motiverend ervaren. Overigens varieert de beleving op dit punt in de tijd en van ambtenaar tot ambtenaar.

In de tweede plaats blijkt gaande de rit dat ook binnen het ISO ruis op de communicatiekanalen ontstaat. Belangrijk moment in deze is het feit dat de package deal niet wordt aangenomen door het college van Beemster. Ongeacht de al dan niet terechte inhoudelijke gronden waarop dit gebeurde, de overige ISO-leden waren pijnlijk verrast. Dit vanwege het feit dat men binnen het ISO in de overtuiging verkeerde dat ook de gemeentesecretaris van Beemster draagvlak en afstemming voor het plan heeft gezocht en gevonden bij zijn collega. Verschillen in bestuurscultuur spelen zeker een rol in het ontstaan van dit type ruis. Achteraf bezien constateren wij, dat dit soort cultuurverschillen en de irritatie en beelden die dit over en weer oproept ook binnen het ISO of de projectgroep niet of nauwelijks expliciet aan de orde zijn gesteld.

In de derde plaats stellen wij vast dat de gemeenteraden op vrij grote afstand van het project staan. Zij zijn aan de start geïnformeerd en betrokken, daarna is hun rol in het project passief. Onze indruk is dat de raden tussentijds slechts in zeer algemene zin en op hoofdlijnen zijn geïnformeerd.

5. *Samenwerking is nooit geformaliseerd*

De chronologie van het project (hoofdstuk 2) leert dat het formaliseren van de samenwerking in financiële of juridische zin, keer op keer een struikelblok blijkt. Denk aan de overheaddiscussie, en het juridisch basisdocument en de package deal. Het werkelijk delen van zeggenschap is van meet af aan een obstakel geweest en gebeurt feitelijk ook niet. Zelfs bij het deelproject Sociale Zaken, waar binnen de pilot in de meest vergaande vorm wordt samengewerkt, houden partijen hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van beleid, administratie en verantwoording. De overheaddiscussie – een formeel financieel punt - wordt bij aanvang van het Sociale Zaken-project naar voren geschoven, en is tot op heden niet beslecht.

Het vrijwillige karakter van de samenwerking gaat samen met vrijblijvendheid in de onderling gemaakte en te maken afspraken.

6. *Bestuurlijk en ambtelijk draagvlak en elan uitgehold*

Gaande het project wordt het bestuurlijk en ambtelijk draagvlak en elan voor de samenwerking uitgehold door een combinatie van factoren:

- Trekkers van het eerste uur verlaten de gemeente; hun opvolgers bezien de samenwerking met frisse, kritische blik en zijn niet zonder meer overtuigd van nut en noodzaak van dit samenwerkingsverband in relatie tot de eigen noden en ambities. Hier wreekt zich het onder punt 2 reeds genoemde vage, vrijblijvende karakter van de pilot in termen van probleemstelling en beoogd resultaat. Eerder is al gemeld dat het personele verloop onder burgemeesters en gemeentesecretarissen in de onderhavige periode groot is geweest. Van bijzonder belang hierbij is ook geweest het plotseling overlijden van burgemeester Postma van Beemster, vroeg in het project. Hij wordt door betrokken alom gezien als geestelijk vader van het project en was een groot voorstander van de pilot.
- Klinkende resultaten blijven uit, ook door gebrek aan bestuurlijke ambitie en daadkracht bij het bestuur en de ambtelijke top. Dit leidt uiteraard tot een vicieuze cirkel omdat bestuurlijke en ambtelijke nieuwkomers die later in het traject instappen, hierdoor ook weinig onder de indruk zijn van de meerwaarde van de pilot voor de eigen gemeente
- Gaande het traject doen zich een aantal confrontaties voor op verschillende dossiers (overhead, package deal, BWT) die echter niet tot doorbraken leiden. Teleurstelling en frustratie steken hierdoor de kop op bij de bestuurders en ambtenaren die nog steeds geloven in de meerwaarde van samenwerking en resultaten willen boeken.

Uiteindelijk leidt dit tot de huidige situatie, waarbij de burgemeesters en colleges van de vier gemeenten allen in meer of minder mate (en meer of minder openlijk) zijn gaan twijfelen aan het nut dan wel de haalbaarheid van verdergaande samenwerking. Dit heeft zijn weerslag op de ambtelijke organisaties, waar de motivatie er wat van te maken afneemt in het licht van twijfel over het bestuurlijk commitment voor de samenwerking.

Door een aantal respondenten wordt deze stand van zaken zeer betreurd: met name in Schermer en Graft-De Rijk zijn er bestuurlijk en ambtelijk nog warme voorstanders voor dit samenwerkingsverband te vinden. Zij delen met andere betrokkenen echter het gevoel dat op dit moment het elan en het draagvlak dat bij de start aanwezig was, is verdwenen. Hiervoor in de plaats tekent zich langzaam een neerwaartse spiraal af: gemeenten zijn teleurgesteld in elkaar, dan wel geïrriteerd over elkaars opstelling in de discussies die in de afgelopen periode zijn gevoerd (overhead, BWT, package deal, enz.) Naast irritatie steekt enig wantrouwen de kop op en begint de onderlinge beeldvorming aan nuance te verliezen. Wij bespeuren dit zowel op het bestuurlijk als op het ambtelijk niveau.

Vrijwel alle betrokkenen die wij gesproken hebben geven aan dat het de hoogste tijd is dat een eind komt aan het “doormodderen, en dat men grote behoefte heeft aan helderheid over de toekomst en overlevingskansen van dit samenwerkingsverband. Dit betekent ook: helderheid over elkaars positie en ambities in deze.

Wij stellen tot slot vast dat de onderlinge dialoog over elkaars positie en ambities in het samenwerkingsverband, en eventuele wijzigingen hierin, tijdens de pilot niet op een natuurlijke, open manier is gevoerd.

7. *Geen gedeelde visie op de toekomst*

Uit het voorgaande volgt dat er is op dit moment geen gedeelde visie is op de toekomst van het samenwerkingsverband. Duidelijk is dat hier dringend behoefte aan bestaat. Daarbij hebben alle partijen er behoefte aan dat hun partners zich uitspreken over de eigen positie en ambities ten aanzien van de samenwerking. Tegelijkertijd is er ook intern, het meest expliciet in Zeevang, binnen de vier gemeenten de behoefte de balans op te maken en te komen tot een standpuntbepaling en een eigen visie op de toekomst.

Deze evaluatie komt daarmee op een goed moment, en zal het aangrijpingspunt moeten zijn om tot die gezamenlijke visie te komen.

4.3 EXTERNE FACTOREN: HET REGIONAAL PERSPECTIEF

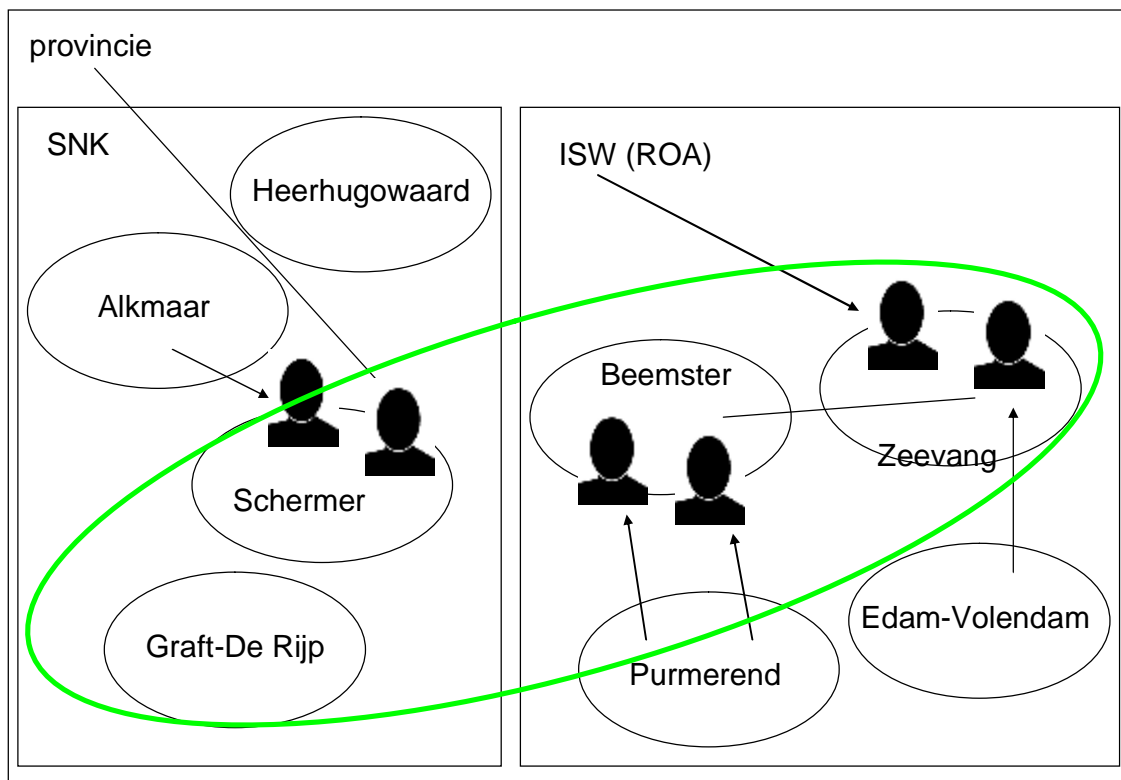
In deze paragraaf gaan we nader in op de externe factoren die in regionaal perspectief mede bepalend zijn voor de meerwaarde die participerende gemeenten ervaren bij het samenwerkingsverband.

Logischerwijs richten we daarbij eerst de aandacht op wat deze gemeenten bindt. In het oog springt dan allereerst het landelijke karakter en de ligging. Dit verklaart mogelijk ook het bijna vanzelfsprekend gemak waarbij projecten als Leeghwater en Aangenaam van de grond zijn gekomen. Deze gebiedsgebonden initiatieven lenen zich binnen deze samenwerkingsconstellatie goed voor samenwerking.

Dit geldt in theorie uiteraard ook voor de meer bedrijfsmatige aspecten van de gemeentelijke organisatie. Op dit punt spelen echter ook een aantal verschillen tussen de gemeenten.

Als belangrijkste factor zien wij daarbij dat de bestuurlijke oriëntatie en netwerken tussen Graft-De Rijk/ Schermer enerzijds en Beemster/Zeevang anderzijds, uiteen lopen.

Zie ook figuur 1 ter illustratie



Figuur 1: bestuurlijke netwerken

Dit heeft alles te maken met regionale samenwerkingsverbanden. Beemster en Zeevang opereren in het ISW en de ROA, Beemster en Graft-De Rijk maken deel uit van Noord Kennemerland. Met name het ROA-lidmaatschap, en de toegang die dit geeft tot het grootstedelijk netwerk (en de geldstromen) rondom Amsterdam, wordt door Beemster en Zeevang gekoesterd, maar is onbereikbaar voor Schermer en Graft-De Rijk.

Historische banden en regionale structuren en ligging speelt derhalve sterk door in de regionale oriëntatie van bestuurders en ambtelijke top. Belangrijk daarbij is om te realiseren dat dit betekent dat bestuurders in bijvoorbeeld ISW/ROA elkaar ook daadwerkelijk veelvuldig ontmoeten. Zo ontmoeten de wethouders uit Beemster en Zeevang elkaar regelmatig beroepshalve, terwijl zij hun collega's uit Schermer en Graft-De Rijk niet of nauwelijks zien.

Voorts is Schermer met name georiënteerd op de grotere kernen Alkmaar/ Heerhugowaard, terwijl dit voor Beemster en Zeevang geen natuurlijk partners zijn. Hier ligt de oriëntatie veel meer op Purmerend, respectievelijk Edam-Volendam. Niet onbelangrijk daarbij is dat persoonlijke oriëntaties van bestuurders en ambtelijke top deze meer historische verwantschappen tussen deze kleinere gemeenten en hun grote burens volgen. Zo zijn burgemeester en gemeentesecretaris uit Beemster beiden voorheen wethouder geweest in Purmerend, en was de burgemeester van Zeevang voorheen wethouder in Edam Volendam.

Een niet onbelangrijke externe factor, tot slot, is de provincie. Deze heeft zich tot op heden niet duidelijk uitgesproken over de wenselijkheid of noodzaak van samenwerking dan wel herindeling in dit gebied. Enerzijds heeft de provincie de pilot bevordert, anderzijds heeft een provinciaal bestuurder zich bij eerdere gelegenheid laten ontvallen dat hij een fusie van deze vier gemeenten geen logische acht.

Deze opvatting wordt overigens door een deel van het bestuur en de ambtenaren gedeeld, waarbij wordt opgemerkt dat men de schaal die dan gerealiseerd wordt, nog steeds te klein acht voor een duurzaam voortbestaan als bestuurskrachtige zelfstandige gemeente. De meningen op dit punt lopen echter uiteen.

Voor dit moment moeten we het laten bij de constatering dat de provincie geen uitgekristalliseerde visie heeft, die richtinggevend zou kunnen zijn voor de toekomstige (onderlinge) positionering van de vier gemeenten in deze regio.

4.4 CONCLUSIE

Het geheel overziend, komen wij tot de volgende slotsom van dit onderzoek:

De concrete resultaten van de pilot zijn mager in de zin dat de samenwerking niet heeft gebracht wat er bij de start van verwacht werd. Slechts drie samenwerkingsverbanden bleken te realiseren of kregen een succesvol vervolg.

Hoofdoorzaak is het ontbreken van een gezamenlijk ervaren en uitgesproken noodzaak en ambitie om tot samenwerking te komen.

Bij de start van de pilot is onvoldoende getoetst of aan deze cruciale randvoorwaarde is voldaan. Nu, 3 jaar later, is zonder meer duidelijk dat de samenwerking niet stoelt op de gezamenlijk overtuiging van de nu zittende besturen dat deze samenwerking van belang is voor de ambities van de eigen gemeente en meerwaarde oplevert voor de burger. Deze impliciete, maar niet goed geborgde, veronderstelling lag wel ten grondslag aan de drive die de personen van het eerste uur hadden toen zij met de samenwerking begonnen.

Er zijn met de vele personele wisselingen op bestuurlijk niveau en in de ambtelijke top evenwel andere inzichten ontstaan die in ieder geval niet op voorhand van dat belang en die meerwaarde overtuigd zijn. Opvallend daarbij is dat de noodzakelijke, onderlinge dialoog over elkaars positie en ambities in het samenwerkingsverband, en eventuele wijzigingen hierin, tijdens de pilot niet op een natuurlijke, open manier is gevoerd. Dit is meteen een belangrijke les voor het vervolg, hoe dat er ook uit komt te zien.

Naast deze hoofdoorzaak, zijn de resultaten van de pilot ook achtergebleven door gebrek aan inhoudelijke focus en sturing. Het intern projectmanagement en de interne procesregie (ook op de onderlinge relaties en beeldvorming) laten ruimte voor verbetering. Ook op dit punt is het belangrijk om lering te trekken, ongeacht het feit of de samenwerking wordt beëindigd of doorgezet.

5. AANBEVELINGEN VOOR HET VERVOLG

Dit hoofdstuk bevat onze aanbevelingen voor het vervolg. Een vervolg dat primair in elke gemeente, maar vervolgens ook gezamenlijk op bestuurlijk niveau vorm en inhoud zou moeten worden gegeven. De nu lopende samenwerking maakt het ons inziens nodig om uiteindelijk in gezamenlijkheid tot een oordeel over het vervolg te komen. Daarbij is regie en aandacht voor de nuance gewenst. Vandaar dat we aan het slot van dit hoofdstuk ook enkele aanbevelingen doen over de aanpak van het vervolgproces in de komende maanden.

5.1 ZO NIET DOOR GAAN!

In hoofdstuk 3 komen we tot het oordeel dat de concrete resultaten van de pilot toch als mager moeten worden gekwalificeerd, ondanks dat er op drie terreinen wel resultaten zijn bereikt. Dit oordeel, in combinatie met onze in hoofdstuk 4 beschreven analyse van de oorzaken die een positief verloop van de samenwerking hebben belemmerd, brengt ons tot de conclusie dat zo door gaan met de samenwerking geen zin heeft.

Wij realiseren ons terdege dat dit een harde conclusie is, vooral voor degenen die zich zeer hebben ingespannen om van de samenwerking een succes te maken. Maar we vinden deze conclusie op grond van verschillende overwegingen wel gerechtvaardigd. De belangrijkste overweging die we hebben is wel dat zo doorgaan geen perspectief biedt op een succesvol vervolg van de samenwerking. Het valt ons in dit kader op dat geen enkele respondent een 'doorbraakdossier' kan noemen, waarmee de samenwerking een impuls en nieuw elan zou kunnen krijgen. Tweede overweging is dat de manier waarop de samenwerking, zeker de laatste tijd, verloopt remmend werkt op nieuwe ontwikkelingen, terwijl het oppakken ervan ambtelijk juist als belangrijk en urgent wordt gezien. Als derde nemen we waar dat de situatie van nu leidt tot oplopende onvrede in de ambtelijke organisaties. Dat is risicovol want het kan gezichtsverlies opleveren voor de ambtelijke top (geen daadkracht!) en kan bestuurlijke verhoudingen (verder) op scherp zetten.

Wij bevelen dan ook aan de uitkomst van dit evaluatieonderzoek, te benutten voor een herbezinning op doel, noodzaak en ambitie van de samenwerking. Dat dit evaluatiemoment samenvalt met de start van een nieuwe raads- en collegeperiode is daarbij een prettige bijkomstigheid.

5.2 WAT DAN WEL?

Op hoofdlijnen lijken ons twee routes open te staan, namelijk: herstarten of stoppen. Voor beide routes is bestuurlijke moed en daadkracht nodig. Herstarten lijkt ons alleen zinvol als alle vier de besturen het echt willen, daarvoor ook steun krijgen uit de politiek en het samenwerkingsproces op een andere leest wordt geschoeid. Stoppen is misschien nog moeilijker als herstarten vanwege de impact van zo'n besluit en vereist alleen daarom al zorgvuldige regie en communicatie. We werken beide routes hierna wat verder uit, zodat er zicht ontstaat op de consequenties als er straks keuzes gemaakt worden.

5.2.1 Randvoorwaarden voor een herstart

Wanneer voor een herstart van de samenwerking gekozen wordt lijkt het ons van belang dat er op voorhand enkele randvoorwaarden worden vervuld, wil deze keus ook een serieuze betekenis hebben en een effectief vervolg kunnen krijgen.

We noemen de volgende:

- tijd en ruimte nemen voor reflectie en ‘stoom afblazen’
- de wil om echt samen te werken vaststellen
- de top 5 aan hangpunten oplossen
- gestructureerde aanpak van de herstart organiseren.

Deze vier belangrijke randvoorwaarden, deels inhoudelijk en deels processueel van karakter, lichten we graag toe.

1. Tijd en ruimte nemen voor reflectie en ‘stoom afblazen’

Er is veel gebeurd de afgelopen periode en ook deze evaluatie zal zeker impact hebben. Het is belangrijk dat vertrouwen in elkaar en in het proces hersteld wordt en dat kost tijd en vergt inspanning. Die tijd met elkaar nemen en die inspanning samen doen lijkt ons verstandig voordat het gesprek over inhoud en structuur wordt opgepakt.

2. De wil om echt samen te werken vaststellen

We hebben in het vorige hoofdstuk aangegeven dat wij menen dat de vraag naar de wil om samen te werken tot nu toe onvoldoende aan de orde is geweest. Door die vraag onbeantwoord te laten ontbeert de samenwerking een fundament dat nodig is voor een succesvol verloop. Echt samenwerken betekent in onze ogen dat het gezamenlijk belang boven het eigen gemeentelijk belang gaat en dat er de bereidheid is zeggenschap te delen en compromissen te sluiten op de moment dat dat nodig is om het proces verder te brengen. Dat lukt niet als er onvoldoende wilsovereenstemming is over het belang van de samenwerking. Een belang dat er voor ieder van de betrokken gemeenten moet zijn, ook al mag dat best op uiteenlopende onderdelen het geval zijn.

3. Top 5 aan hangpunten oplossen

Als de gemeenten erin slagen de eerste twee randvoorwaarden in te vullen adviseren wij als volgende stap de top 5 aan hangpunten (max. 2 per gemeente op te geven) op te lossen. Het is verstandig daaraan een termijn te verbinden en vast te stellen wat de consequenties zijn wanneer dat niet blijkt te lukken. De betekenis van deze stap is, dat punten die tot nu toe telkens vooruit geschoven zijn, terwijl deze wel aanleiding geven voor wrevel en soms ook de samenwerking hebben belemmerd, geen sta in de weg meer kunnen zijn voor het vervolg. Er wordt in die zin ‘schoon schip’ gemaakt. Tegelijkertijd levert deze stap, als die lukt, positieve energie op voor het vervolg.

4. Gestructureerde aanpak van de herstart organiseren.

Als het lukt de top 5 van hangpunten te definiëren en die ook in goede harmonie op te lossen is de tijd rijp om door middel van een gestructureerde aanpak een herstart van de samenwerking te organiseren. Dat kan door gezamenlijk (ook ambtelijk gedragen) speerpunten (max. 4 tot 6)⁷ en de daarmee te behalen synergievoordelen te benoemen en heldere afspraken te maken over spelregels en inrichting van het proces vanaf dat moment.

Ten aanzien van de inrichting van het proces adviseren wij

- opdrachtgeverschap en doorzettingsmacht te organiseren op het niveau van het ISO, zo nodig tijdelijk onder onpartijdige leiding
- de gezamenlijke burgemeesters in de rol te brengen van procesbewakers
- mijlpalen te zetten voor scherp gedefinieerde resultaten
- de medezeggenschap te bundelen en nauw(-er) te betrekken bij het proces
- te zorgen voor eenduidige, transparante en vanuit een centraal punt geregisseerde berichtgeving naar besturen en medewerkers, met 'de samenwerking' als afzender.

Bij zo'n aanpak past dat de colleges betrokken blijven bij de bestuurlijk relevante zaken en de raden periodiek op hoogte worden gehouden van het verloop van de samenwerking. Verder is erg belangrijk dat naar medewerkers duidelijk zichtbaar wordt gemaakt, in houding, gedrag en aanpak, dat het vanaf nu anders gaat. We zien hier een voorbeeldfunctie weggelegd voor het ISO.

5.2.2 Consequenties van stoppen

Aannemelijk is, dat de keus om met het samenwerkingsproces te stoppen een tweeledige reactie oproept. Hier en daar zal sprake zijn van opluchting, terwijl op andere plekken juist teleurstelling en frustratie de overhand zullen hebben. Dat laatste mag geen argument zijn om dan maar te kiezen voor doorstarten. Die keus is alleen gerechtvaardigd als deze doorleefd en welgemeend door alle vier de gemeenten gemaakt wordt. Maar het is wel een punt van aandacht en vraagt om een zorgvuldige afhechting van deze keus en om nazorg.

Een besluit om met de samenwerking te stoppen heeft ontegenzeggelijk consequenties. Het vraagt in de eerste plaats om een uitspraak over het al dan niet ontvlechten van de lopende projecten (SZW, Leeghwater, Aangenaam). Organisatorisch lijkt het beëindigen van de samenwerking wel op te vangen, zeker wanneer de lopende projecten worden gecontinueerd. Maar ook als deze worden beëindigd lijkt de ontvlechting, gezien de omvang ervan, goed beheersbaar te houden.

⁷ Het lijkt ons verstandig te prioriteren op gebiedsgebonden zaken en de bedrijfsvoering.

Voor het personeel heeft deze variant in formele zin weinig tot geen gevolgen, behoudens voor degene die een formele positie in een van de lopende projecten heeft. Hier is de opmerking over aandacht voor de emotie en nazorg vooral relevant. Het besluit om te stoppen vereist een gezamenlijk afhechten van de samenwerking en een zorgvuldig communiceren over dat besluit, naar de organisaties, de provincie en In Axis. Het feit dat de samenwerking wordt beëindigd is al gevoelig genoeg voor reputaties.

Tenslotte zien we als belangrijke consequentie van het besluit om de samenwerking te beëindigen dat het voor alle vier de gemeenten een onzekere toekomst brengt. Iedere gemeente moet vervolgens zelf opnieuw koers bepalen. Daarbij kan niet uitgesloten worden, dat het mislukken van de samenwerking leidt tot krachtiger sturing op de regionale samenwerking vanuit de provincie. Hiermee wil overigens niet gezegd zijn dat het wel doorzetten van de samenwerking op dit punt garanties oplevert, maar het heft wordt wel meer in eigen hand gehouden en er is in die zin geen legitimatie voor een dergelijke ingrijpende reactie van provinciezijde.

5.3 DE EERSTE STAP NA KENNISNEMING VAN DIT EVALUATIERAPPORT

Het proces komt met het uitbrengen van dit rapport in een lastige fase, ongeacht het besluit dat over het vervolg genomen wordt. Wanneer gekozen wordt voor een herstart moet er weer enthousiasme overgebracht en vertrouwen herwonnen worden. En als tot stoppen wordt besloten komt het moment van 'wonden likken' en erger voorkomen.

We bevelen aan om het resultaat van dit evaluatieonderzoek als vier colleges en ambtelijke top met elkaar te delen en te bespreken, zo nodig onder externe leiding. Het is goed als daaraan voorafgaand in eigen geldingen wordt afgetast wat de reacties van de politiek en de colleges zijn, maar in deze fase al vastomlijnde standpunten innemen lijkt ons niet verstandig. Beter is het om op basis van deze sondering gezamenlijk een conclusie te trekken over onze aanbeveling om zo niet met de samenwerking door te gaan en vervolgens de te volgen route te kiezen. Dit overleg kan ook worden benut om afspraken te maken over de aanpak van het vervolg als hierover een keus gemaakt is. Verder zou ons advies zijn te proberen de berichtgeving zoveel en zo lang mogelijk gezamenlijk te blijven doen. Dat betekent een gezamenlijk bericht aan medewerkers, aan de provincie en aan In Axis en een gezamenlijk persbericht voor extern. Wanneer dat niet haalbaar is ligt een afspraak over de (neutrale) toonzetting van ieders berichtgeving in de rede.

BIJLAGE I
LIJST VAN GEINTERVIEWDE PERSONEN

Beemster

De heer Brinkman,	Burgemeester Beemster
Mevrouw Kroese,	Secretaris Beemster
Mevrouw Ruijs,	Wethouder Beemster
De heer Roenhorst,	Sectorhoofd Beemster
De heer Dijkman,	Sectorhoofd Beemster
De heer Jonges,	Hoofd Middelen Beemster
De heer Timmerman,	Medewerker PZ Beemster
Mevrouw Vlaar,	Medewerker CuSoZa
De heer De Jong,	Voormalig secretaris Beemster (telefonisch)

Graft-De Rijk

Mevrouw Oosterop,	Burgemeester Graft- De Rijk
De heer Twint,	Wethouder Graft- De Rijk
De heer Brouwer,	Secretaris Graft- De Rijk
Mevrouw Drent,	Sectorhoofd Graft- De Rijk
Mevrouw Bokhoven,	Medewerker Land van Leeghwater Graft- De Rijk
De heer Schouten,	Voormalig secretaris Graft- De Rijk

Schermer

De heer Schelberg,	Burgemeester Schermer
Mevrouw Schouten,	Secretaris Schermer
De heer Butter,	Sectorhoofd Schermer
Mevrouw Van Mullem,	Hoofd Middelen Schermer
De heer Blaauw,	Voormalig secretaris Schermer

Zeevang

De heer Smit,	Burgmeester Zeevang
Mevrouw V/d Heuvel,	Wethouder Zeevang
Mevrouw Van Duivenvoorde,	Loco secretaris Zeevang
De heer Heikens,	Voormalig secretaris Zeevang
Mevrouw Meintjes,	Medewerker PZ Zeevang

TDBZ

De heer Plateeuw,

Directeur TDBZ (telefonisch)

De heer Lankhooren,

Administrateur